

X



*Universidad Nacional Autónoma de México*

Facultad de Contaduría y Administración

*1 ejemplar  
49*

*Un enfoque sobre Administración de  
Personal en el Sector Público.*

*X081*

**Seminario de Investigación Administrativa**

que para obtener el Título de  
**Licenciado en Administración**

p r e s e n t a

**Ma. del Carmen Colín Cabello**

*107*

Director del Seminario de Investigación

Lic. Manuel Cabrera López



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UN ENFOQUE SOBRE ADMINISTRACION DE  
PERSONAL EN EL SECTOR PUBLICO

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. GENERALIDADES	3
a) Conceptos y Definiciones de la Administración.	4
b) Nociones sobre Administración- Pública.	12
c) Los Orígenes de la Administra- ción Pública.	16
d) Antecedentes de la Administra- ción de Personal en México.	23
CAPITULO II. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.	28
a) Objetivos	29
b) La Administración de Personal- y Reglamentación de Trabajo en el Sector Público.	34
c) Organización Sindical.	40

CAPITULO III.	EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION - DE PERSONAL.	45
a)	La Naturaleza y Propósitos -- del Reclutamiento y la Selec- ción de Personal.	46
b)	Instrumentos y Políticas del- Reclutamiento.	51
c)	Instrumentos de la Selección.	57
d)	La Contratación.	69
CAPITULO IV.	ADMINISTRACION DE LAS PRESTACIO-- NES EN EL SECTOR PUBLICO.	78
a)	Las Prestaciones como parte - del Salario y Sueldo.	79
b)	Las Prestaciones Legales.	89
c)	Forma de Pago de las Presta-- ciones.	97
CONCLUSIONES		103
BIBLIOGRAFIA		106

## I N T R O D U C C I O N

Como es bien sabido no existen esquemas uniformes para la administración de personal. En los países en desarrollo se puede observar principalmente situaciones muy diversas según su economía, su cultura y la influencia que sobre ellos han tenido los países más avanzados.

Debido a esto, es necesario que exista una política general que establezca las normas y criterios que rijan la conducta del estado con relación a sus servidores. En nuestro país esta política queda confiada a cada una de las dependencias que lo integran a través de sus departamentos de Personal o de sus Direcciones de Administración.

Tal situación y el hecho de prestar mis servicios en un Departamento de tal naturaleza me motivó a realizar el presente trabajo tomando como base para la realización de esta investigación únicamente el Sector Público sin descartar la posibilidad de que los problemas que se muestran puedan tenerlos también empresas del sector privado.

Durante el desarrollo de la investigación trato de presentar aquellos puntos que a mi juicio tienen vital importancia para el desarrollo de los recursos humanos dentro de las instituciones públicas, debido a que considero que el factor humano es el elemento primordial en todo organismo, ya que sin su adecuada planeación cuantitativa y cualitativa no es posible el desarrollo y perfeccionamiento de los procesos sociales, que son el principio mismo de la organización y con ella su continua evolución.

Por último, quiero agregar que pese a todos los obstáculos a que se está enfrentando la Administración Pública ésta continúa aunque lentamente su desarrollo y así vemos que el gobierno de la República ha venido efectuando importantes modificaciones a su estructura, organización y funcionamiento con el fin de mantenerse acorde con el desarrollo social y político de nuestro país, en donde este cambio social requiere de decisiones, apoyo político, capacidad técnica, recursos suficientes y tiempo.

## I. GENERALIDADES

- a) *Conceptos y Definiciones de la Administración*
- b) *Nociones sobre Administración Pública*
- c) *Los Orígenes de la Administración de Personal*
- d) *Antecedentes de la Administración de Personal en México.*

## CAPITULO I GENERALIDADES

### a) Conceptos y Definiciones de la Administración.

El éxito de una empresa descansa indudablemente - en la calidad y continuidad de sus planes, es por eso que día a día las empresas reclaman técnicas modernas de admi  
nistración, ya que el éxito o fracaso de una empresa esta  
rá basado casi siempre en el tipo de administración esta  
blecido así como la capacidad de los directivos o funcio  
narios que intervienen en ella.

La administración se encuentra en todas y cada -- una de las fases o períodos por los que atraviesa la em--  
presa, ya que de no existir una buena o mala administración,  
las empresas no existirían.

La administración no es privativa de los organis--  
mos sociales, sino que se encuentra en todos los momen--  
tos de nuestra vida diaria.

Si muy superficialmente hojemos el panorama in-

Industrial de los últimos doscientos años, comprobaremos -- que las empresas han crecido desmesuradamente. La expansión industrial ayudada por toda la revolución de inventos y descubrimientos, ha sido notoria y en muchos casos -- este crecimiento ha sido descontrolado. Razón que revisite la imperativa necesidad de exigir la buena aplicación de las técnicas administrativas para su control efectivo, sin que importe el grado de magnitud y características -- prevalecientes en cada una de ellas, si se pretende alcanzar con mayor certeza de triunfo, el éxito esperado; tanto en la realización eficiente y productiva en sus actividades como en la consecución de sus propias finalidades.

Cuando las técnicas administrativas no son debidamente conducidas implican anomalías para la empresa que afectan su estructura y productividad.

Debemos por lo tanto dar prioridad a la dinámica de reformas administrativas ya que es la única manera de desechar sistemas de trabajo antiguos e incorporar nuevos métodos de trabajo, para conducir al país a una elevación de sus niveles económicos políticos y sociales.

Como ya hemos visto, la administración ha sido -- incluida de diferentes formas dentro de las actividades humanas, porque los esfuerzos en conjunto realizados por

el hombre para protegerse de los diversos peligros y amenazas que lo acechaban fomentó el desarrollo de la actividad organizativa.

Los gobiernos, los ejércitos, las empresas comerciales y las instituciones de toda clase han analizado y estudiado a la administración con la finalidad de mejorarla y aprovechar en sus particulares intereses los beneficios que ésta les proporciona, de ahí que la administración es una área intensamente estudiada.

Por lo tanto para la administración es necesario la organización porque por medio de ella logra una acción colectiva efectiva o sea reúne los esfuerzos de más de -- una persona, los cuales coordina de tal manera que no sólo las acciones colectivas sean efectivas, sino que la -- contribución valiosa y eficaz que cada individuo proporcione esté de acuerdo con sus respectivos conocimientos -- y habilidades.

Se desprende entonces que la administración necesita que los elementos humanos con que cuenta asuman responsabilidades, tomen decisiones y ejecuten el trabajo, -- lo que quiere decir que para la administración es sumamente importante el que trate con personas y que sea un medio para que éstas trabajen unidas en una forma efectiva-

y armoniosa para el cumplimiento de los objetivos fijados.

Por lo tanto una razón esencial para la administración es el hacer que todos y cada uno de sus miembros sepa a fondo qué actividades son las que va a desarrollar y en virtud de esto, cuando se asignen actividades - tomando en consideración el conocimiento que los miembros tengan de éstas, dará por resultado que se cumplan más -- eficientemente y con un mínimo de malas interpretaciones - y de confusión respecto a quién es el que va hacer qué.

Fijando las relaciones de trabajo dentro de la -- empresa de que se trate cada uno de los miembros, obten-- drá la información correspondiente respecto al lugar en-- donde queda situado en la estructura de la organización-- y conocerá las relaciones orgánicas que mantendrá con -- sus superiores y subordinados a los cuales acudirá para-- ser supervisado debidamente o para obtener la colabora--- ción necesaria para la realización exitosa de las activi-- dades encomendadas.

Debemos entender también que el elemento humano - no es una entidad fija dentro de la organización; ya que los cambios en el medio ambiente o el simple transcurso - del tiempo lo afectan de manera tal que lo hacen continua mente cambiante.

Todo lo anterior nos indica que de la forma en -- que se coordinen las empresas y las cosas de una empresa se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de que ésta sea el resultado del tipo de maquinaria que se utilice, de la bondad de los sistemas de producción, de la capacidad de mercado, de los bienes disponibles, etc., ya que esta coordinación no solo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento sino que, sin ella -- una de esas eficiencias particulares sería inútil.

Ahora bien, para poder situarnos debidamente en -- lo que es la administración de personal, considero que es necesario empezar a conocer qué es la administración, por lo cual en los párrafos siguientes mencionaré los conceptos y definiciones que diversos autores han dado a la materia, indudablemente sería imposible el mencionar a todos, por lo cual únicamente seleccionaré aquellos que a mi juicio son los más concisos:

Para E.F.L. Brech, la administración es:

"Un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

F. Tannenbaum, considera que la administración es:

"El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

La administración para G.P. Terry:

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado -- mediante el esfuerzo ajeno".

Para Henry Fayol:

"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

J.D. Monney, estima que la administración:

"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana, contrapuesta al sentido de la organización; considerada como la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Koontz and O'Donnell, consideran a la administración como :

"La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Peterson and Plowman, opina que la administración es:

"Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Agustín Reyes Ponce, estima que la administración es:

"La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, obtener resultados a través de otros".

Después de haber analizado cada una de las diferentes definiciones podemos observar que se consideran diferentes factores en cada una de ellas. Para apreciar más claramente esta situación a continuación incluyo un cuadro que muestra los diversos elementos considerados por cada autor.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando Coordinación	Control
Lindall	1943	Planeación Previsión	Organización	Comando Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización-Obtención de Recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donell	1955	Planeación	Organización-Integración	Dirección	Control
John F. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación Coordinación	Control
Dalton Mc Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Reyes Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización-Integración	Dirección	Control
Guzmán Vald	1961	Planeación	Organización-Integración	Dirección Ejecución	Control
Fdez. Arena	1967	Planeación	I m p l e m e n t a c i ó n		Control

b) Nociones sobre Administración Pública.

Desde un punto de vista tradicional se observa -- que la Administración Pública es la actividad que realizan únicamente los ministerios y sus dependencias, o sea, la parte central de la rama ejecutiva del gobierno. No se considera como tal a los organismos descentralizados -- funcional y geográficamente, ni otros órganos del estado -- en las funciones administrativas que realizan.

No obstante lo anterior, aún dentro de un crite-- rio tradicional, la Administración Pública es la activi-- dad administrativa que realiza el estado para satisfacer -- sus fines, a través del conjunto de organismos que compo -- nen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican, así como las funciones administrativas que llevan a cabo los otros organismos y órganos de esta -- do. La Administración Pública está señalada principalmen -- te en el ámbito del órgano ejecutivo, debido a que éste -- es quien tiene la mayoría de atribuciones inherentes al -- cumplimiento de la función administrativa del estado y -- que conjunta todas las funciones administrativas del le -- gislativo, del electoral y del judicial, además de aque -- llas que hacen los organismos descentralizados funcional y geográficamente.

El criterio antes expuesto está basado en la Cien  
cia Política, en el Derecho y en la Administración, pero pa-  
 ra ampliar un poco más el criterio con relación a esta --  
 acepción a continuación me permito enunciar otras defi-  
 niciones de diversos autores.

Para Pedro Muñoz Amato, la Administración Pública-  
 en su sentido más amplio es el gobierno, es decir, todo -  
 el conjunto de conducta humana que determina como se dis-  
 tribuye y ejerce la autoridad política.

A este respecto Woodrow Wilson dice:

"La Administración es la parte más ostensible del  
 gobierno, es el gobierno en acción, es el ejecutivo, ope-  
 rante, el más visible aspecto del gobierno".

Marshall E. Dimock, expone que:

"La Administración se refiere al "que" y al "como"  
 del gobierno".

Para Leonar D. White:

"La Administración Pública consiste en todas las-  
 operaciones que tienen como propósito la realización o el  
 cumplimiento de la política pública".

A juicio de Herbert A. Simón y Donald W. Smith --

Burg:

"La Administración Pública significa en el uso corriente, las actividades de las ramas ejecutivas de los gobiernos nacionales, estatales y locales, las juntas y comisiones independientes creadas por el Congreso y las legislaturas de los estados, las corporaciones de gobierno y ciertas otras entidades de carácter especializado. Se excluye específicamente los organismos legislativos y judiciales del gobierno y la administración que no es gubernamental".

Marshall Edward y Gladys Ogden Dimock definen a la Administración Pública como un campo más amplio y general de Administración, el cual estudia cómo las instituciones están organizadas, motivadas y dirigidas y que varía desde la familia hasta las Naciones Unidas. La Administración Pública es parte también del campo de la política que tiene que ver con la determinación de las políticas públicas en un proceso que comienza con el electorado y continúa a través de los partidos políticos y la legislatura hasta la administración misma.

Por último para W. F. Willoughby:

"La Administración Pública es la función adminis-

*trativa de administrar la ley como ha sido declarada por la rama legislativa e interpretada por la judicial del gobierno".*

*El panorama anterior nos lleva a compartir el criterio de J.M. Gaus el cual dice que en los últimos años - los administrativistas se han mostrado más inseguros con respecto a los fines, objetivos y métodos que debemos propugnar para que exista una efectiva y real Administración Pública y quizás menos filosofía administrativa, para que ésta sea uno de los principales instrumentos y medios de transformación y de progreso presentes en los juicios ya expuestos de desarrollo integral.*

c) Los orígenes de la Administración de Personal.

Resulta de manera importante el hacer referencia del pasado para comprender muchos de los sistemas y doctrinas que dieron origen a la Administración de Personal, puesto que la historia debe comprenderse como una aportación que nos ayuda a explicar el presente y el futuro.

Desde el inicio de la primera tarea en la que -- intervino el hombre al mando de otro se han llevado relaciones de trabajo que se han ido modificando conforme pasa el tiempo.

A continuación expongo una breve explicación a to das y cada una de las etapas laborales que han existido -- y que a través del tiempo han tenido constantes cambios -- hasta nuestros días.

Durante la época primitiva el trabajo del hombre -- estaba en relación con los instrumentos de trabajo con -- los que contaba y que se reducían a las piedras y palos que se encontraban ocasionalmente a su alrededor, con los que obtenía una producción de alimentos que abastecía a la -- tribu que pertenecía.

Pero con el transcurso del tiempo el hombre fue --

adquiriendo nuevas ideas para poder perfeccionar sus instrumentos de trabajo de tal forma que le permitiera obtener una mayor cantidad de alimentos y vestido, esos instrumentos son el hacha, cuchillos, puñales, el arco y la flecha, es aquí en donde el hombre empezó a producir un poco más de lo que realmente necesitaba para el consumo inmediato, es cuando empieza a almacenar los productos obtenidos, es decir, que aparece el plus-producto.

A medida que el hombre fue teniendo conciencia sobre lo que producía se constituye en sociedad, es decir que las tribus se fueron uniendo para obtener mayor producción, ya no solo se dedicaba a la caza sino que empezaron a crear condiciones de vida mejores de las que tenían anteriormente, ya que se encontraban en una situación que era completamente desconocida de esta manera, poco a poco fue creándose su medio de comunicación más perfecto conocido como el lenguaje. El grupo al que pertenecía el hombre, al ver que la producción iba en constante aumento y que sobrepasaba la necesidad para abastecerse así mismo y a los demás integrantes de su tribu, creó entonces el Trueque, el cual consistía en cambiar los productos que producía y que tenía en gran cantidad por otros que producía otra tribu y que no tenía.

Al aparecer la especialización del trabajo se crea

la primera división del mismo, esto es debido a que unas tribus conocieron primero los adelantos tanto de la agricultura como de la ganadería y por lo cual ya no se dedicaban solamente a una actividad sino que constantemente mejoraban los procedimientos para poder trabajar y aumentar su producción, tal situación dió lugar a la esclavitud, porque anteriormente la explotación del hombre por otro no era posible puesto que cuando se producía para una tribu la cantidad producida alcanzaba para abastecerla, los prisioneros de guerra formaban parte de la comunidad como un miembro más, se utilizaba su fuerza de trabajo para producir más y para su propio mantenimiento, pero una vez que el prisionero ya no era necesario se le podía matar.

Es así como el esclavo formaba parte de las propiedades del amo teniendo grandes obligaciones y careciendo de derechos (matrimonio, patria postestad etc.), era considerado como un instrumento de trabajo porque este aumentaba las riquezas de quienes eran sus dueños.

La religión tuvo gran influencia sobre la esclavitud puesto que infundía temor a los esclavos a fin de que trabajaran porque si no lo hacían se les castigaría haciéndoles creer que el castigo provenía de Dios.

Durante algún tiempo este sistema fue empleado pero

el esclavo empezó a no tener interés en su trabajo y naturalmente bajo su rendimiento notablemente, fue entonces - cuando su amo o dueño le dió ciertas facilidades para que también tuviera esclavos e hiciese uso de los instrumentos de trabajo que éstos le proporcionaban percibiendo ya fuera en dinero o en especie el arrendamiento de la tierra que trabajaba, es aquí donde aparece la Servidumbre - porque de por vida adquiere una deuda con su dueño y por lo tanto tenía que vivir en la finca del mismo, el siervo tiene ya una cierta dependencia pero no libertad, tenía - una serie de derechos superiores a los del esclavo, podía contraer matrimonio y hasta tener una propiedad.

Durante la Edad Media en las villas aparecen corporaciones, gremios o guildas que eran agrupaciones de -- una misma profesión, oficio o especialidad, los cuales - fueron organizados por los maestros de oficios para promover el interés hacia sus respectivas especialidades siendo costumbre adoptar a un santo como patrono de la agrupación.

En este período se puede observar por primera -- vez una clara división del concepto patrón-trabajador. Esos gremios ayudaron a proporcionar normas de oficio y -- fundamentos de entrenamiento que aún son tomados en cuenta por los sindicatos de oficio para los individuos que - desean convertirse en oficiales de la especialización.

Este periodo se caracterizo por una vida rural -- y de pequeñas ciudades con escasos y lentos indicios de progreso.

El fin de este sistema sobrevino por la tendencia de hacer maestros a los más viejos, por la lentitud de la rotación y promociones y más que nada por la ley de Chapelier que prohíbe este tipo de asociación como consecuencia de la Revolución Francesa.

Todavía en la Revolución Industrial la mayoría -- de los productos eran manufacturados en pequeños talleres, pero sin embargo como pasaba el tiempo la revolución industrial estimuló el crecimiento de las fábricas, en los cuales el equipo con movimiento mecánico mejoró las técnicas de producción e introdujo la especialización del trabajo -- para producir mercancías a un menor costo del que resultaba en los talleres caseros y pequeños.

Sin embargo el sistema de producción en las fábricas originó problemas en el área de relaciones humanas, en los cuales el trabajo tendía a ser monótono y poco interesante así como insalubre y peligroso.

Los grandes inventos que dieron origen a la Revolución Industrial y las condiciones sociales que prevale-

cian originaron que el bienestar social de los empleados- empezará a ser punto de atención de los empresarios. Durante la década de 1930 este factor influyó grandemente para atraer a este campo a ciertos individuos a quienes les "gustaban las personas y deseaban ayudarlas".

Se ha establecido como fecha aproximada en que -- aparece el departamento de personal el año de 1912 aún -- cuando antes de esta fecha existían algunos organismos -- que realizaban tareas similares, pero en su sentido moderno es éste el año que se tiene como origen de este departamento.

Durante el año de 1915 fue ofrecido el primer curso universitario sobre personal el cual consistía en un programa de entrenamiento para administradores y empleados, dicho curso fue ofrecido por la Tuck Scholl en el -- Dartmouth College y ya para el año de 1919 más de diez universidades ofrecían programas de estudio en administración de personal.

Todo lo anterior ocasionó que al empezar la década de 1920 el área de administración de personal se encontrara bastante bien establecida y muchas empresas y organismos gubernamentales contaran ya con un departamento de personal. El objetivo de estos departamentos era coordi-

nar las actividades de personal y ayudar a los administradores y supervisores en la administración de personal o sea, tenía como propósito el coadyuvar con los gerentes en los problemas de personal y de ninguna manera usurparían la autoridad o responsabilidad de éstos.

Naturalmente con el desarrollo de la administración se fueron perfeccionando las labores de este departamento y ampliando los estudios en esta materia constituyendo actualmente un gran campo para cualquier profesionalista interesado en los problemas que ocasiona el manejo de personal.

d) Antecedentes de la Administración de Personal en México.

En nuestro país, durante la época prehispánica, el trabajo para los Nahuatlts era considerado algo muy valioso, otorgado a ellos por los dioses y que elevaba a la categoría de ser humano a todo aquél que lo ejerciera además de recibir alabanzas.

La esclavitud existía pero en una forma más benigna que en Europa y Asia, ya que el esclavo trabajaba para reunir el dinero suficiente para así pagar y obtener su libertad, además nacía libre, tenía esclavos a su vez, no era fácilmente vendible sin el consentimiento de su dueño.

En la época Colonial los conceptos de esclavitud de Europa son importados a América, surgiendo con ellos las Encomiendas cuya función primordial era la de convertir al Cristianismo a los Indígenas, inculcándoles las costumbres y lenguaje españoles, no obstante lo anterior el indígena era considerado como un animal al cual se le marca igual que al ganado. Esto trae como consecuencia que el gobierno emita leyes que trataban de proteger al indígena, las cuales son consideradas letra muerta en la mayoría de los casos.

Existían ciertas órdenes en las cuales se prohibía al indígena dedicarse al ejercicio de determinadas actividades como la Platería. Asimismo, tanto los negros como los mulatos no podían constituirse en gremios, por lo cual se dedicaban a la curtiduría de pieles ya que en este oficio existían muy pocos elementos.

La Guerra de la Independencia se caracteriza por la abolición de la esclavitud, en donde Miguel Hidalgo condenó a muerte a todo aquél que siguiera empleando al individuo como esclavo. Además dejaron de existir los gremios como consecuencias de la Constitución de Apatzingán la cual indicaba que cada persona podía dedicarse al trabajo que quisiera.

Las luchas no dejaron de cesar por lo que en 1847, etapa de la Reforma, México perdió la mitad de su territorio contra Estados Unidos, durante este tiempo la industria fue incipiente puesto que existían varias Empresas Manufactureras de Tejidos de Algodón las cuales ocupaban a una gran cantidad de obreros, existían además talleres artesanales, fábricas de papel, jabón, vasos de vidrio, etc. Sin embargo, el trato que se les daba a los obreros era injusto y como resultado de ello los trabajadores se organizaron en grupos que reclamaban un trato mejor por parte de patrones y capataces, un salario y una jornada

de trabajo digna, esto trajo como consecuencia que el entonces presidente Porfirio Díaz emitiera dos artículos en los que se mencionaba que los trabajadores deberían de -- presentar sus solicitudes al patrón por escrito para que -- en un término de 15 días se notificara la resolución de -- esas peticiones, y en ese tiempo los trabajadores estaban obligados a continuar en su trabajo además de prohibir -- las huelgas.

No obstante al querer resolver estos problemas -- por medio de los dos artículos emitidos por el presidente Porfirio Díaz, surge una fuerte reacción que se conoce co -- mo la Revolución Mexicana, en donde se exigía un sistema -- de salarios justos, reducción en la jornada de trabajo, -- libertad sindical, eliminación de las tiendas de raya y -- en general un trato más humano en el trabajo.

Durante esta época México pasó por un período de -- revueltas y de revolución en el intento de liberarse de -- un sistema social, económico y político que había negado -- a una gran proporción del pueblo la satisfacción de las -- necesidades más elementales. Para cubrir estas necesida -- des y acelerar el desarrollo nacional, los dirigentes re -- volucionarios se embarcaron en programas que clamaban por -- una acción gubernamental positiva en casi todas las fases -- de la vida nacional. Las metas revolucionarias en parti -- cular han tenido modificaciones sustanciales, pero toda --

va predomina el concepto de Estado como fuerza positiva, directora del desarrollo nacional.

En 1917 se atendieron estas demandas mediante el artículo 123 de la Constitución Mexicana, el cual logró - las bases para el establecimiento de las relaciones laborales, instituyendo lo que actualmente se considera como la "Ley Federal del Trabajo".

Estas normas y otros que posteriormente surgieron contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento se necesita la utilización de modernas técnicas de administración.

El desarrollo de organizaciones nacionales, hizo observar que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando se pensó en crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un responsable en cada una de ellas.

En producción era necesario controlar la calidad, la contabilidad ya no era solo de pagar impuestos, el departamento de personal requería de personal especializado que evitara los fracasos en la contratación de nuevos elementos etc. Se considera que esta etapa se dió cuando la observación de la ley se intensificó considerablemente. Además la creación de nuevas organizaciones es un fenómeno - que se presenta a menudo, en donde se encuentra que mu-

chos de los organismos reconocen desde su inicio la necesidad de la función de Administración de Recursos Humanos para lograr algunos de los objetivos que se han fijado.

## II. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

a) *Objetivos*

b) *La Administración de Personal y Reglamentación de Trabajo en el Sector Público*

c) *Organización Sindical*

C A P I T U L O    I I  
I M P O R T A N C I A   D E   L A   A D M I N I S T R A C I O N   D E   P E R S O N A L

a) Objetivos

Al determinar un objetivo, tratamos de que todos-nuestros esfuerzos se encaminen al logro de la meta fijada, por consiguiente, los objetivos de una organización - se establecen en forma general y global para que poste---riormente se determinen los objetivos particulares, para los diversos elementos de la organización. Asimismo, -- los objetivos de la Administración Pública serán diferentes según el organismo o la parte que los fije.

Por lo anterior tenemos que los objetivos para el empresario pueden resumirse en lo siguiente:

Que el personal tenga en cada puesto y nivel la - capacidad necesaria y que además preste a la empresa su - más amplio deseo de colaboración.

Por lo que se refiere a la capacidad Esta es in--

dispensable para que el personal desarrolle adecuadamente sus labores porque sin ésta aunque quisiera no podría suplirla fácilmente con otra habilidad, lo cual acarrearía graves deficiencias que de llegar a generalizarse todo el trabajo resultaría inadecuado. Lo anterior se resume en que un personal incapaz, no podría ayudar al debido desarrollo de la empresa.

Por otra parte, no sólo es necesario que el personal cuente con la capacidad necesaria para cada puesto o nivel ya que si no está dispuesto a prestar su colaboración amplia y eficazmente se trataría de alguien que puede, pero no quiere contribuir al adecuado desarrollo de sus labores.

Por lo que se puede apreciar ninguno de los dos elementos antes mencionados puede en forma aislada ser suficiente para lograr los fines de la empresa. Si bien ambos se dan conjuntamente nos encontramos con que el elemento humano fundamental para todos los demás y que es eminentemente activo "puede y quiere ayudar a los fines de la empresa". Estas dos características forman los objetivos generales inmediatos que el empresario espera obtener por parte de la Administración de Personal.

Por otra parte se encuentran los objetivos del --

trabajador, el cual espera obtener una remuneración adecuada para poder satisfacer sus necesidades primarias y secundarias. No obstante cuando supera el nivel requerido y más aún cuando lo excede induce a un trabajador o empleado a laborar en determinada empresa.

En ocasiones aparte de buscar un buen salario busca posibilidades de progreso en conocimientos y práctica, además de un buen trato, estar contento con la labor que realiza etc.

Otro de los fines que persigue es una mejor condición de trabajo ya que no solo basta con recibir un salario adecuado, si en el lugar donde desempeña sus labores está en malas condiciones y además peligroso e insalubre, busca seguridad dentro de la organización, reconocimiento en su trabajo, a su esfuerzo y a sus posibles sugerencias.

Además, requerirá que le brinden posibilidades de progreso, mejorar de salario, su nivel jerárquico y su posición social.

El trabajador también busca que se le respete su vida familiar, religiosa, política y social.

Hemos podido observar hasta aquí los objetivos --

tanto del empresario como del trabajador y lo que esperan de una buena Administración de Personal, concluyendo que para poder obtener estos fines es necesario que queden satisfechos tanto uno como el otro en sus objetivos.

Por lo tanto, la Administración de Personal se encargará de obtener una mejor coordinación de los intereses de ambos sectores, ya que éstos a su vez se coordinarán con los de la sociedad, puesto que tiene como finalidad lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario y del trabajador. Esta coordinación -- tendrá buenos resultados si se hacen conocer los intereses de ambos, dentro de la organización.

Por lo antes expuesto se puede generalizar el objetivo de la Administración de Personal diciendo que es:

"Optimizar el aprovechamiento de los recursos -- humanos dentro de las limitaciones y posibilidades y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, y con satisfacción tanto de los objetivos institucionales -- como de los intereses y aspiraciones legítimos de los trabajadores".

Ahora bien, es importante mencionar que la Administración de Personal solo puede optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos dentro de las limitaciones y -

posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos de que se disponga.

La productividad del trabajador está relacionada con una buena paga, con locales y equipo adecuados y con el empleo de la tecnología apropiada.

Por sí sola, la Administración de Personal no podría resolver los problemas de la Administración Pública, puede hacer su parte, pero el éxito o fracaso dependerá de la Administración Financiera y de la Administración de recursos materiales que incluye asimismo el empleo de una tecnología adecuada.

De igual forma, para alcanzar tal objetivo deberá realizar lo siguiente:

"Obtener personal en condiciones óptimas de actitud y de aptitud, ubicarlo, desarrollarlo, motivarlo, guiarlo y mantenerlo permanente en las mejores condiciones de aptitud y de actitud para el servicio."

b) La Administración de Personal y Reglamentación de Trabajo en el Sector Público.

Entre las más importantes responsabilidades que tiene a su cargo el Gobierno de la República, a partir de la Revolución de 1910, está la de procurar el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.

Para ello se han realizado considerables esfuerzos en este sentido tanto en el campo público como en el privado a lo largo de más de cincuenta años. Por otra parte, el crecimiento demográfico y la consecuente generación de una demanda cada vez mayor de servicios públicos, han provocado un crecimiento importante del aparato administrativo estatal.

Sin embargo, dicho crecimiento ha sido en buena medida anárquico al no haber contado, sino hasta época reciente, con un programa sistemático similar al que en el ámbito socio-económico y político plasmó el Constituyente de 1917 en la Carta de Querétaro; por esta razón, las dependencias y entidades que componen el vasto y complejo aparato administrativo del Estado fueron generando con el tiempo problemas de coordinación, de duplicación de funciones y de falta de precisión en el señalamiento de las responsabilidades que tienen a su cargo dichas dependen-

*cias y entidades.*

*No obstante esto, los responsables de la legislación administrativa se han preocupado por asegurar la legitimidad que requieren los actos de Administración Pública, buscando al mismo tiempo contar con una estructura -- eficaz en las dependencias del ejecutivo. Algunas veces -- se ha logrado esto, sin embargo ha sucedido también que -- en ocasiones por garantizar la legitimidad de los actos administrativos se ha descuidado su eficacia operativa.*

*Ya desde 1821 existía un Reglamento Provisional -- para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías -- de Estado y del Despacho Universal el cual proponía al -- Jefe del Estado las reformas y mejoras que se creyesen -- conducentes en los cuerpos y normas que dependían de su -- ministerio.*

*Con el transcurso del tiempo fue habiendo modificaciones a los Reglamentos Interiores pero sucedía que de -- bido a que intentaban abarcar hasta el menor detalle ad -- ministrativo y de operación de cada dependencia se volvían prontamente obsoletos. Sin embargo, las cambiantes nece -- sidades administrativas no siempre podían esperar a que -- se cumpliera con todos los requisitos de legalidad para -- modificar los Reglamentos Interiores, tal es el caso por --*

ejemplo de la fusión de dos o más subdirecciones, los cam  
bios de adscripción de una dependencia, etc.

Conviene señalar que durante este período hubo mo  
mentos en que la confusión y la ambigüedad aumentaron con  
claridad la diferencia existente entre el reglamento inte  
rior y los reglamentos de condiciones generales de traba-  
jo y en algunas ocasiones ni la que existe entre estos --  
instrumentos y los reglamentos de escalafón.

Durante los últimos quince años dos comisiones pa  
ra el estudio de la administración Pública Mexicana, una-  
académica y otra oficial se abocaron a señalar los proble-  
mas que existían en cuanto a los Reglamentos Interiores -  
de las Secretarías y Departamentos de Estado se refieren.

La primera de ellas era la Comisión de Estudios -  
sobre los Sistemas y Procedimientos de la Administración-  
Pública que funcionó en la década de los cincuenta y que-  
señaló entre otras cosas el que en muchas dependencias --  
del Ejecutivo no tienen un reglamento interior y cuando -  
lo tienen resulta obsoleto, debido a los cambios registra  
dos en la estructura de dichas dependencias.

La segunda dependiente de la Secretaría de la -  
Presidencia era la Comisión de Administración Pública, --

que en su informe sobre la reforma de la administración pública mexicana elaborado en 1967 señaló:

No se encontraron reglamentos interiores en todas las dependencias. Cuando los hay; se trata casi siempre de documentos francamente obsoletos, incluso los reglamentos interiores elaborados más recientemente adolecen de un grave vicio: el querer abarcarlo todo. Pretenden ser un manual de organización de la secretaría o departamento de estado, un manual de algunos puestos principales de la dependencia (secretario de estado, sub-secretario, oficial mayor, algunos directores), un reglamento interior para el manejo de personal, etc. Y es imposible que un solo documento que además de haberse confeccionado de una manera empírica, pueda sustituir a los diferentes instrumentos que recomiendan las técnicas administrativas. En ningún caso había los elementos administrativos modernos que requiere un gran organismo público.

Cada secretaría y departamento de estado ha establecido una serie de niveles jerárquicos. Sin embargo, no existe sobre este punto un criterio común a lo largo de toda la escala de jerarquías. Los estudios administrativos demuestran la conveniencia de establecer de una manera técnica los niveles jerárquicos y además, la revisión periódica de estos niveles para irlos adaptando a las necesidades de la evolución del aparato administrativo.

Durante 1972 se llevaron a cabo una serie de reformas a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado de 1958, solucionando aspectos importantes que obstaculizaban el funcionamiento adecuado de la Administración Pública.

Entre las reformas realizadas tenemos la del artículo 26 que estableció claramente que todas las facultades del titular son delegables, excepto aquellas que por ley o por disposición del Reglamento Interior respectivo deban ser ejercidas por dichos Titulares.

El artículo 26 así reformado expresamente determinaba que el Reglamento Interior es el instrumento que establece las unidades administrativas de cada dependencia y las facultades que a cada una de ellas compete. También se estableció que el Reglamento Interior solo puede ser expedido por el Presidente de la República, así como la forma en que los titulares de las dependencias serán suplidas en sus ausencias.

Queda de esta manera claramente determinado que el Reglamento Interior de las dependencias del Ejecutivo Federal se otorgan jurídicamente facultades a las unidades administrativas.

Tomando en cuenta las experiencias recogidas a par

tin de 1965, la presente Administración ha iniciado un -- proceso de reforma integral que abarca a todos los nive-- les de la Administración Pública Federal. El ejecutivo Federal ha considerado que la realización de un cambio -- profundo en las estructuras y sistemas de la Administra-- ción Pública es indispensable en las circunstancias actua-- les del país, con la finalidad de tener un instrumento -- eficiente que contribuya a la consecución de las metas de justicia social y desarrollo económico dentro del marco -- de libertades garantizado por el mandato constitucional -- de 1917 y preparar a la Administración para el futuro.

c) Organización Sindical.

Los esfuerzos formales para dirigir y controlar los aspectos claves de las relaciones con los empleados se remontan hacia la primera Guerra Mundial durante la cual el gobierno movilizó rápidamente los recursos civiles y militares para hacer frente a la guerra. Debido a esto, las organizaciones militares han puesto considerable atención a las asignaciones, el uso, entrenamiento y evaluación de su personal y a conceptos tales como animosidad, liderato y comunicación.

También el gobierno federal desde hace mucho ha tenido influencia en las relaciones laborales mediante legislaciones que afectan el trabajo, controles incorporados en los contratos gubernamentales y la adopción de sus propias técnicas de personal, en coordinación con el sindicato.

La presencia de un sindicato añade una nueva dimensión de relaciones laborales, debido a que muchas decisiones están sujetas al proceso de discusión con el sindicato, ya que uno de los objetivos de éste es impedir que la administración determine unilateralmente los salarios, las condiciones de trabajo y otros asuntos que afectan a los empleados. Así tenemos que desde 1868 el gobierno es

tableció la jornada de 8 horas para su propio personal mucho antes de que los hombres de negocios la aceptarán como jornada de trabajo ordinario, también desarrolló programas de entrenamiento extensivos y programas lógicos de clasificación de trabajo y salarios.

Generalmente el objetivo básico de los sindicatos es proteger y sacar adelante los intereses de los trabajadores. Asimismo, sus metas son esencialmente económicas. Dentro de sus metas específicas incluye el mejorar las condiciones de trabajo y el ejercitar su voz y voto en las decisiones administrativas que afectan al trabajador y a su trabajo.

Del mismo modo los sindicatos ayudan a los trabajadores a proteger su pericia en el trabajo y a salvaguardarlos contra los azares del empleo, los peligros de las fluctuaciones económicas. A su vez enfatizan los intereses personales, políticos y sociales de los trabajadores en general.

Ahora bien, después de haber analizado los objetivos primordiales de los sindicatos mencionaré a continuación como están organizados dentro de la Administración Pública los sindicatos.

Es en nuestra constitución donde se consigna el derecho de asociación en el artículo 123, apartado B el cual legisla a los trabajadores al servicio del estado, la fracción X dice:

"Los trabajadores tendrán el derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes. Podrán asimismo, hacer uso del derecho de huelga previo el cumplimiento de los requisitos que determine la ley, respecto a una o varias dependencias de los Poderes Públicos".

También en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en su título cuarto fija las normas de organización colectiva, en donde el artículo 67 establece que:

"Los sindicatos son las asociaciones de trabajadores que laboran en la misma dependencia constituida para el estudio, el mejoramiento y la defensa de sus intereses comunes".

En el artículo 68 de la misma ley se establece -- que: "en cada dependencia solo habrá un sindicato", por lo tanto todos los trabajadores tienen derecho a formar parte de él, excepto los de confianza y los supernumerarios, no obstante que no están afiliados a las organiza--

ciones sindicales, en la práctica es común que reciban la protección de aquellas, también los trabajadores de raya- que tienen puestos de base están sindicalizados".

Para poder formar un sindicato se requiere que lo formen veinte trabajadores o más, que no exista dentro de una misma dependencia otra agrupación sindical que cuente con mayor número de sindicatos. Asimismo, el sindicato- será registrado por el Tribunal Federal de Conciliación - y Arbitraje.

Cuando un sindicato desee disolverse o se disuel va por causas ajenas, será porque el número de miembros - es menor que el establecido o porque así lo desean las -- dos terceras partes de sus miembros.

Los sindicatos de cada dependencia integran la Fe deración de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del -- Estado, que cuenta aproximadamente con 500 mil afiliados- en 33 sindicatos, el cual se rige por sus estatutos y por las disposiciones relativas a los sindicatos, la cual es- la única central reconocida por el estado. En caso de -- que surja algún conflicto entre la Federación y los sindi catos o sólo entre éstos, serán resueltos por el Tribunal de Conciliación y Arbitraje.

En cuanto a las remuneraciones que se paguen a --  
los directivos y empleados los sindicatos, o sea a todo --  
el personal, será a cargo de su propio presupuesto.

### III. EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL

- a) *La Naturaleza y Propósitos del Reclutamiento*
- b) *Instrumentos y Políticas del Reclutamiento*
- c) *Instrumentos de la Selección*
- d) *La Contratación*

## C A P I T U L O    I I I

## EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL

a) La naturaleza y propósito del Reclutamiento y la Selección de Personal.

La Administración de Personal tiene como una de sus funciones principales el proporcionar las capacidades humanas requeridas en una organización, así como desarrollar habilidades y aptitudes del individuo con el fin de hacerlo más satisfactorio y a la colectividad en la que se desenvuelve. Por lo tanto no se debe de olvidar que las organizaciones dependen para su buen funcionamiento y evolución del factor humano con que cuenta.

Como resultado de ello las organizaciones se han preocupado por implantar las mejores técnicas de reclutamiento y selección de personal como ha ido pasando el tiempo, ya que si damos una pequeña hojeada a el pasado se observará como se ha ido modificando dichas técnicas. Así tenemos que en la Revolución Industrial las organizaciones lucrativas, la selección de personal se hacía por parte del superior basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, se puede decir que era intuitiva, co-

mo la que se efectúa en muchas organizaciones todavía; no obstante, es necesario recordar que en un elemento no se puede apreciar a simple vista sus habilidades, inteligencia, motivación, interés, etc., por lo cual es indispensable hacer una selección técnica en donde se emplee métodos ideados por administradores y psicólogos.

Durante la primera Guerra Mundial se tuvo necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos -- destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas hasta esa época en diferentes ramas -- del conocimiento que tienen por objeto el estudio del hombre.

Es evidente que en la actualidad las aportaciones de ese tiempo han permitido que las técnicas de reclutamiento y selección sean menos subjetivas y más refinadas, determinando los requerimientos de personal, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan atraer a los -- candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los candidatos, así como su actitud y aptitud -- hacia el trabajo utilizando una serie de técnicas, entrevistas, pruebas psicológicas y exámenes médicos.

Existen diversos criterios vertidos por diferentes autores para definir los propósitos que persigue el reclutamiento y la selección de personal coincidiendo la-

mayoría en señalar que:

**Reclutamiento:** Es un medio sistemático para poder descubrir posibles candidatos e inducirlos a que hagan una solicitud de empleo en una compañía.

**Selección de Personal:** Es un proceso mediante el cual los solicitantes se clasifican en diferentes categorías, de acuerdo a su aptitud en donde será elegido el más apto para el puesto vacante.

De tal forma, tenemos que el propósito del reclutamiento dentro de una organización es buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir vacantes que se tengan presentes y futuras ya que la organización no sólo llena los puestos vacantes actuales, sino también a largo plazo por lo tanto, es importante que se establezca lazos entre la demanda de varias clases de empleados y sus fuentes de --aprovisionamiento con el fin de proporcionar información de donde se puede obtener personal calificado, en vista que para una organización es importante encontrar las mejores fuentes tales como: materias primas, suministro y equipo, más que utilizar aquellas fuentes que por casualidad están disponibles.

Otro de los propósitos del reclutamiento es obtener el personal adecuado en el tiempo oportuno para cu---

brir la vacante, puesto que la efectividad del recluta-  
 miento consiste en la anticipación con que hayan sido pla-  
 neadas las necesidades, ya que esto permite escoger el me-  
 jor personal disponible en el mercado de trabajo y así fa-  
 cilitar la planeación e iniciar los programas de entrena-  
 miento en el tiempo oportuno y cubrir las vacantes con an-  
 ticipación.

En cuanto a la selección de personal uno de sus -  
 propósitos es obtener las mejores técnicas para poder ele-  
 gir al mejor candidato, con el fin de que pueda desempe-  
 ñar lo mejor posible el puesto vacante de acuerdo a su apti-  
 tud para un mejor desarrollo tanto personal como para la  
 institución.

Otro de los propósitos de la selección de perso-  
 nal es hacer la elección del prospecto en el menor tiempo  
 posible con el objeto de que el costo del estudio sea mí-  
 nimo pero con resultados satisfactorios. También es nece-  
 sario contar con el mejor equipo de personal, el cual se-  
 haga cargo de los objetivos y funciones de la selección -  
 para el buen desarrollo de la institución.

Como se ha podido observar los propósitos del re-  
 clutamiento como los de la selección de personal dentro -  
 del sector público federal se deben coordinar o sea, de-

ben de trabajar en conjunto para obtener mejores resultados. En una forma más explícita se hablará acerca de cada uno de estos puntos en los párrafos siguientes, ya que en este inciso se menciona solamente en forma general los propósitos del reclutamiento y selección de personal.

b) Instrumentos y políticas del Reclutamiento.

Una administración de personal efectiva requiere que toda organización cuente con un conocimiento preciso y continuo de los requerimientos de cada puesto es decir, que debe de contar con información exacta sobre el número necesario de personas para poder desempeñar los diferentes puestos vacantes y las características que deben reunir.

El número de personas para llenar los diferentes puestos está determinado por las cargas de trabajo y la eficiencia organizacional con la que se manejan dichas cargas, de ahí que las características que se requieren, están determinadas por los deberes y responsabilidades de cada puesto.

Debido a esto las políticas más importantes del reclutamiento son:

- a) Siempre que se registre una vacante antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla con personal que esté laborando en la dependencia y para quienes esto signifique un ascenso.
- b) Contratar el mejor personal que sea posible para cada puesto de trabajo y manteniendo siempre los costos -

normales, pero deberán tener, no obstante una aptitud que permita su futura promoción debiendo exigirse las características mínimas necesarias.

Dentro del sector público la realización de las políticas de reclutamiento quedan confiadas a las dependencias que forman el Gobierno Federal, a través de sus departamentos de Personal o de sus Direcciones de Administración.

La composición de la fuerza de trabajo crea un equilibrio constante entre la oferta y la demanda de mano de obra. La administración pública, aún en las etapas recientes de industrialización acelerada del país, siempre ha representado una fuente atractiva de empleo para un gran número de trabajadores, salvo en caso de ciertas especialidades, la oferta de trabajo es considerablemente mayor que la demanda del mismo; esto en términos generales conduciría a que la mayoría de los puestos del sector público debieran estar cubiertos satisfactoriamente aplicando un procedimiento selectivo riguroso, pero la realidad cotidiana nos presenta un panorama distinto y se dan con mucha frecuencia desajustes entre los puestos y las características de quienes los desempeñan, teniendo como mayor obstáculo para el desarrollo de la administración pública la escasez de personal apto para los puestos cla

ve, ya que éste prefiere a la iniciativa privada siendo -  
varias las causas que alejan del sector público a la gen-  
te preparada como son:

- a) Su escaso prestigio
- b) La poca remuneración que ofrece
- c) La inseguridad del empleo

A esto cabe aumentar la cantidad e intereses y --  
compadrazgos que se dan dentro de las empresas públicas--  
que hacen que constantemente choquen personas y se forme  
un ambiente desagradable y hostil.

Se puede considerar a las instituciones de gobier-  
no como una especie de beneficencia pública, es decir, co  
mo un medio para emplear a muchas personas sin tener en -  
cuenta su capacidad, con lo que se busca disminuir el de-  
semplo, además, el bajo nivel de los salarios que ofrece  
dá lugar al doble empleo y a conflictos de intereses.

El estado se enfrenta al problema de la excesiva cen-  
tralización de trabajo en los niveles superiores, además--  
hay tendencia de dotar a las oficinas públicas de demasia-  
do personal en las categorías inferiores y de poco en los  
niveles superiores. Lo anterior hace imprescindible ga--  
rantizar al servicio público de el suficiente personal ca

lificado para que la maquinaria gubernamental cumpla sus funciones.

En nuestro medio se entiende por fuente de reclutamiento el lugar en donde se puede obtener el personal adecuado a las necesidades institucionales.

El reclutamiento dentro del sector público federal se lleva acabo principalmente a través de dos fuentes, una interna y otra externa.

Las fuentes internas son aquéllas que pueden ser utilizadas a través de transferencias, promociones y reposiciones de empleados de la misma institución. Este procedimiento tiene ventajas como el incrementar la productividad, formar un incentivo a largo plazo, crear un clima moral de trabajo que favorece las relaciones laborales. No obstante presenta algunos inconvenientes ya que no es fácil sustituir al que se desplaza. A la vez da origen a favoritismos de los jefes y resentimientos por parte de los empleados.

En lo que respecta a las fuentes de reclutamiento externo de mayor reconocimiento se encuentran los centros e instituciones de investigación y educación superior; -- las escuelas de adiestramiento tecnológico, industrial y

comercial, Bolsas de Trabajo de otras instituciones públicas y privadas, Sindicatos de trabajo, recomendaciones de los empleados y solicitudes espontáneas.

Independientemente de las clasificaciones que se realizan de los medios de reclutamiento para atraer a los aspirantes a los centros de trabajo, están desde luego -- las circulares ó avisos internos, cartas a los centros de educación e investigación, etc.

Las Bolsas de Trabajo dentro de las instituciones reflejan la estructura ocupacional descrita en el catálogo de puestos de la institución, de tal manera es factible identificar a los candidatos por la función a la que aspiran desempeñar con los resultados de la evaluación de los mismos.

El sindicato forma parte de la fuente de abastecimiento para una institución, puesto que la dependencia y el sindicato han acordado que cierto número de prospectos por parte del sindicato tienen derecho a formar parte de una dependencia.

La creciente demanda de personal con entrenamiento científico, técnico y con experiencia educacional más extensa lleva a las instituciones o escuelas a ampliar --

sus programas de estudio para que éstos eliminen a estudiantes menos interesados o capaces, sin embargo este tipo de suministro tiene limitaciones en cuanto a que el personal que se elige no cuenta con la suficiente experiencia.

Los empleados de una institución ayudan al reclutamiento por medio de recomendaciones de amistades, parientes ó familiares del propio personal, el hecho de que los candidatos son recomendados por los empleados actuales no quiere decir que pueden ser eximidos de pasar los exámenes que todo solicitante debe hacer.

La mayoría de las instituciones reciben diferentes solicitudes espontáneas las cuales poseen una amplia variación en habilidades, experiencias y conocimientos, aunque esta fuerte no lleva un alto porcentaje de candidatos aceptables, no puede ser ignorada, pues se toma en cuenta la iniciativa de las solicitudes ya que indica que tiene interés por la institución y un deseo definido de trabajar en ella. Debido a este hecho y a la necesidad de mantener buenas relaciones públicas, toda persona que solicite trabajo se le dá una atención pronta y justa.

Este tipo de solicitudes por lo regular son archivadas con el fin de proporcionar una fuente de suministro para el futuro (cartera de personal).

c) Instrumento de la Selección.

La selección es un proceso mediante el cual los prospectos son clasificados en varias categorías, de acuerdo a su aceptabilidad para el empleo, eligiéndose al más adecuado para el puesto vacante.

La selección de personal dentro del sector público se lleva a cabo en el momento en que el departamento de personal recibe la requisición formal, solicitando personal adicional o de reemplazo la cual es autorizada por el director o el encargado de el área vacante.

Dentro de los objetivos que persigue la selección se encuentra el analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes con el fin de decidir sobre bases objetivas, cuales tienen mejor desempeño para un determinado puesto y las posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como para la institución.

Para poder alcanzar este objetivo los Departamentos de Personal cuentan con varios medios que ayudan a facilitar la selección como son:

- 1). Hoja de solicitud
- 2). Entrevistas

- 3). Pruebas: psicológicas y/o prácticas
- 4). Examen médico

Analicemos ahora cada uno de estos instrumentos:

- 1). Hoja de solicitud. Las formas de solicitud general -mente piden información relativa a el solicitante, -la cual tiene como objeto rechazar a los prospectos -que no reunan los requisitos que se necesitan para -el puesto, ya sea por la edad, sexo, apariencia física, conocimientos, experiencia, etc. Una vez aceptada su solicitud el candidato pasa a la siguiente etapa o sea la de los exámenes. Naturalmente la solicitud nos indicará el tipo de examen que habrá que ---practicarle, o sea el adecuado al puesto vacante. .

Para tal efecto considero que los datos indispensables para una solicitud son:

- a) Datos generales del solicitante: nombre, domicilio, estado civil, etc.
- b) Estructura familiar y sus características económicas.
- c) Antecedentes de trabajo: institución o empresa -privada, puestos que ha desempeñado, sueldos que percibla, motivos de haberse separado, nombre de jefes inmediatos.

d) *Motivos: suelen incluirse preguntas sobre sus deseos, sueldo que pretende, aficiones, etc.*

*La información obtenida por medio de la solicitud no solo -- sirve para fines de selección, sino que además es la base del expediente en caso de que el candidato sea seleccionado.*

*Sin embargo, no todos los solicitantes llenan esta forma, ya que algunos funcionarios o aquellas personas que van a ocupar una determinada jerarquía proporcionan la información que se les solicita -- por medio de un curriculum vitae.*

2). Entrevistas. *al igual que la forma de solicitud, la entrevista es una de las formas universales de compilar información acerca de los candidatos para un trabajo, además representa un instrumento clave en el proceso de selección.*

*Durante esta etapa del proceso de selección el candidato tiene -- que someterse a varias entrevistas, para lograr el propósito fijado. Su primera entrevista o sea la entrevista preliminar tiene como finalidad verificar los datos obtenidos de la solicitud, ampliar la información acerca de su estructura familiar, de los -- empleos desempeñados, en lo que le gustaría laborar, que fue lo que le motivo a hacer la solicitud en la institución, asimismo, -- la institución mediante esta entrevista proporciona información con respecto a el honorario de trabajo, la remuneración ofrecida y las prestaciones. Por último se observa la apariencia física y facilidad de expresión verbal, con el propósito de descartar -- aquellos candidatos que no reúnen los requisitos que requiere el*

puesto.

Aquellas personas que si cuentan con los requisitos señalados se les comunica que si están interesados - pueden seguir con el proceso.

Como se sabe la entrevista debe ser conducida por -- una persona suficientemente bien preparada para obtener datos confiables y de validez por lo que comunmente se dice que la entrevista vale lo que valga el entrevistador.

Sin embargo, se observa que muchas veces el entrevistador carece de una madurez suficiente para conducir una entrevista ya que no cuenta con técnicas y entrenamiento adecuados además, piensa que las entrevistas son sencillas de llevar a cabo, el hablar con los demás es una experiencia tan familiar que las entrevistas no parecen requerir entrenamiento y como resultado de ello hacen que la entrevista resulte de eficiente con frecuencia.

- 3). Pruebas: psicológicas y/o prácticas. Es necesario verificar de algún modo la capacidad que el trabajador posee para ocupar el puesto al que se le ha destinado o que él pretende. Por lo tanto el estudio psicológico es el que ayuda a conocer y comprobar la capa

cidad de las personas.

Las pruebas que se realizan no son todas psicológicas sino que se complementan con pruebas técnicas para valorar debidamente a cada solicitante.

El estudio que se efectúa varía en sus procedimientos conforme al puesto y a la institución de que se trate, teniendo como una de las finalidades en cualquier tipo de estudio el medir la capacidad intelectual de los individuos. Para este fin se cuenta con tres secciones que vienen hacer los procedimientos básicos y que se especifican en seguida:

a) Entrevista:

Un psicólogo industrial celebra una entrevista - manejada con técnicas psicológicas modernas, las cuales obtienen datos sobre todo de carácter de personalidad, de motivación y la historia personal.

b) Pruebas Psicológicas:

Es llevada a cabo por un psicólogo industrial - el cual aplica a cada sujeto una batería de prue

bas psicológicas que conforme aumenta la categoría del puesto, es más completa la información - ya que un mayor número de pruebas y medidas determinan la información sobre las aplicaciones - y formas de inteligencia.

Las pruebas psicológicas incluyen las siguientes áreas:

a) Capacidad Intelectual

Se mide la capacidad, el tipo de inteligencia y los resultados que se interpretan de acuerdo con mínimos establecidos para cada puesto.

b) Carácter y Personalidad

Son pruebas de carácter de tipo proyectivo, - determinan los principales rasgos de personalidad del sujeto. Las características de su manera de ser y de su nivel de madurez - emocional, interpretándose sus resultados - de acuerdo con las proyecciones y consecuencias que tienen sobre el trabajo.

c) *Interés*

Un perfil de intereses del sujeto obtenido mediante pruebas de motivación, determinan su grado de orientación y sus posibilidades de estabilidad en el empleo.

Existen varios tipos de baterías o pruebas psicológicas, las cuales se aplican de acuerdo al puesto que vaya a desempeñar el candidato, éstos son como por ejemplo:

Personal Ejecutivo (Directores, Subdirectores y Jefes de Departamento).

## Batería de Pruebas:

WAIS . . . . . Inteligencia y  
Personalidad

## RAZONAMIENTO

VERBAL . . . . . Abstracción y  
Juicio

M.M.P.I. . . . . Test de Personalidad

T.A.T. . . . . Personalidad y  
Actitudes

FRASES INCOMPLETAS. . . Actitudes

INTERESES . . . . . Intereses

BATERIA DE APTITUDES --

(Según el puesto) . . . Aptitudes

ENTREVISTA

TIPO "B". Este tipo de estudio se aplicará a --  
 Jefes de Sección, Jefes de Oficinas, Profesional, Sub-Profesional y Pasantes, Dibujantes, Trabajadores Sociales, Personal Técnico, Analistas, Programadores y Auxiliares Técnicos y Personal Contable.

BATERIA DE PRUEBAS:

WAIS. . . . . Inteligencia y  
 Personalidad

RAZONAMIENTO

ABSTRACTO . . . . . Análisis, Síntesis -  
 Abstracción

D.A.T.. . . . . Personalidad

FRASES INCOMPLETAS. . . Actitudes

INTERESES . . . . . Intereses

ENTREVISTA

TIPO "C". Este tipo de estudios se aplica al --  
Personal Administrativo. (Archivistas, Alma-  
cenistas, Auxiliares Administrativos, Mecanó-  
grafas, Recepcionistas, Secretarías, Taquí-  
grafas).

BATERIA DE PRUEBAS:

BETA. . . . . Inteligencia Práctica

PURDUE. . . . . Abstracción

O.D.T.. . . . . Razonamiento verbal-  
relaciones espaciales,  
Razonamiento, abstrac-  
to, Velocidad y exac-  
titud, Habilidad ná-  
mérica, Razonamiento-  
mecánico.

16 P.F. . . . . Personalidad

## PRUEBAS TECNICAS PARA SECRETARIAS

## ENTREVISTA

TIPO "D". Este examen es para el Personal Operativo. (Auxiliares de Intendencia, Mensajeros, Veladores, Choferes).

## BATERIA DE PRUEBAS:

BETA. . . . .	Inteligencia
BARSIT. . . . .	Inteligencia, mide atención
MACHOVER. . . . .	Prueba proyectiva de la personalidad
FRASES INCOMPLETAS. . .	Personalidad

## ENTREVISTA

Las pruebas prácticas las realiza por lo regular el futuro jefe inmediato con el fin de comprobar que el aspirante tiene los conocimientos y experiencia que el puesto exige.

- 4). Examen Médico. La última etapa de la selección es el examen médico el cual tiene una gran importancia para cualquier institución ya que su resultado puede

influir en la calidad y cantidad de producción así como, en el ausentismo y la puntualidad.

Por eso se hace necesario que todo aspirante debe de pasar el examen médico siempre y cuando se tenga una cierta probabilidad, de acuerdo a las demás pruebas de que será empleado, de esta forma resultará menos costoso para la dependencia su aplicación. Debido a esta razón este examen se coloca casi siempre al final de las etapas de selección.

La realización del examen médico es llevado a cabo por un médico especializado en medicina de trabajo a fin de determinar si las condiciones físicas permiten que el futuro empleado pueda desempeñar satisfactoriamente o no su trabajo.

Hay ocasiones que resulta necesario un rechazo cuando se descubre alguna enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional con el fin de que el personal que labora no contraiga la enfermedad o porque la institución no tenga un problema con el nuevo empleado en el futuro.

Este examen comprende un estudio clínico el cual va acompañado por varios estudios de laboratorio y de ra

gos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento.

Todos estos exámenes y estudios deberán integrarse - al expediente del solicitante para su posible contra tación.

d) La Contratación.

En cada una de las dependencias del sector público se da la contratación de personal, una vez que se ha concluido con el procedimiento de la selección en donde se ha elegido a la persona idónea para ocupar un determinado puesto de acuerdo a sus aptitudes y actitudes que él mismo requiere.

Esta contratación se da por disposición legal, con el fin de que se formalice la relación laboral entre el empleado y la institución donde prestará sus servicios.

Por lo tanto, el objetivo de la contratación es:

"Formalizar la relación de trabajo a fin de mantener esta dentro del marco legal requerido y facilitar la información pertinente para el control administrativo del personal".

Dentro de los organismos públicos la contratación se inicia una vez que al candidato se le ha notificado -- que ha sido elegido y que dentro de poco formará parte de la institución asimismo, se le pedirá la documentación necesaria para efectuar sus trámites. Esta no siempre es la misma ya que cada dependencia solicita los documentos-

que considera necesarios siendo los más comunes:

Acta de Nacimiento

Constancia máxima de estudios

Filiación

Esta contratación se formalizó de acuerdo al artículo 128 de la Constitución General de los Estados Unidos Mexicanos que a la letra dice:

"Todo funcionario público, sin excepción alguna, antes de tomar posesión de su cargo, prestará la protesta de guardar la Constitución y las leyes que de ella emanen".

Se elabora el nombramiento que viene a sustituir al contrato de trabajo dentro de los organismos públicos de acuerdo a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en su artículo 15, en donde indica que los nombramientos deberán contener:

- 1º. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio
- 2º. Los servicios que deben prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible
- 3º. El carácter de nombramiento: definitivo, in-

*terino, provisional, por tiempo fijo o por obra determinada.*

- 4º *La duración de la jornada de trabajo*
- 5º *El sueldo y demás prestaciones que habrá de percibir el trabajador, y*
- 6º *El lugar en que prestará sus servicios*

*Además de la protesta constitucional y del nombramiento existen otros documentos que forman parte de la -- contratación y que a mi juicio éstos vienen a ser una duplicación en la información.*

*Esta documentación para ser válida deber ser autorizada mediante firma del funcionario de mayor jerar--- quía de cada dependencia.*

*Entre las funciones específicas que cubre la con-- tratación de personal se incluye proporcionar al emplea-- do los medios de identificación institucional, así como, -- con todo lo necesario para darle posición al nuevo emplea-- do.*

*Lo señalado en el párrafo anterior, se refiere a elementos de la función de integración de personal a las dependencias y que se materializa al dotarle de los me--- dios para el desempeño de las tareas que le fueron asigna*

das para cumplirlas con la eficiencia requerida; por ejemplo, se considera el equipo, mobiliario e instrumentos de trabajo.

Para que el empleado pueda tomar posesión del cargo que se le ha asignado debe de cumplir con uno de los requisitos importantes para la dependencia donde vaya a prestar sus servicios el cual es, haber cumplido dieciséis años con el fin de que tenga capacidad legal para prestar sus servicios, percibir el sueldo correspondiente y ejercitar los derechos y obligaciones de acuerdo a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

En el sector público existen dos grupos de trabajadores Esto es de acuerdo a la función que vaya a desempeñar el empleado y son:

1º De confianza

2º De base

1º Los trabajadores de confianza son aquellos -- que ocupan una cierta jerarquía dentro de un organismo público y cuyo nombramiento es aprobado de acuerdo al artículo 5o. de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, entre éstos tenemos:

- a). Los secretarios de los ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.
- b). Procuradores y Subprocuradores Fiscales
- c). El Tribunal Superior de Justicia del -- Distrito Federal.
- d). Secretarios de Estado
- e). Directores Generales
- f). Sub-Secretarios
- g). Subdirectores
- h). Jefes de Departamento y Subjefes
- i). Auditores
- j). Agentes de Ministerio Público
- k). Secretarios Particulares y Auxiliares
- l). Consejeros, etc.

Los trabajadores de base en consecuencia son aquéllos que menciona el artículo 60. de la Ley Federal de -- los Trabajadores al Servicio del Estado. La base se les otorga a los trabajadores después de haber cumplido seis meses de servicio no obstante ésto, suele suceder en di--

versas dependencias que trabajadores que tienen años laborando no se les ha concedido la base.

Además de los trabajadores de confianza y de base se encuentran otros como:

- a). Empleados Provisionales. Corresponde a aquéllos que ocupan las vacantes temporales de base o puestos de base cuyo titular haya pasado a un puesto de confianza.
- b). Empleados Supernumerarios. Son aquéllos empleados que las instituciones -- ocupan, además del número regular y permanente de los de base para el desempeño de labores extraordinarias o de carácter temporal, cuando las circunstancias así lo requieran y los gastos de este personal se solventan con partidas extraordinarias destinadas al pago de los trabajadores que se encargan de estas labores.

Este tipo de empleados pueden ser de confianza o de base, ya que el carácter de

supernumerario se deriva de una situación presupuestal que limita la vigencia de los nombramientos de ese género para el año fiscal que se expidan. -- Este tipo de empleados no tienen derechos escalafonarios.

- c). Los empleados a lista de raya son considerados de base ya que no están incluidos entre los de confianza que clasifica el artículo 4o., ni tampoco exceptuados entre los que no quedan comprendidos en el artículo 5o. del Estatuto de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Después de haber analizado los diferentes tipos de trabajo dentro de los organismos públicos, mencionaremos en forma breve como se lleva a cabo la inducción después de la contratación.

La inducción dentro de cada dependencia tiene como objeto proporcionar a los empleados la información básica sobre los antecedentes históricos de la institución, la estructura de la dependencia, el directorio de funcionarios, los aspectos generales de las relaciones de trabajo, tales como sus obligaciones, derechos, sanciones, las

prestaciones, tanto de carácter social y económico, como de servicio, etc., permitiendo con ello, que el empleado pueda acoplarse a las modalidades que plantea la institución y se le oriente sobre la forma de resolver las dudas que tenga en cuanto a la institución en general y su área de trabajo en particular.

Por lo antes mencionado para contemplar de una manera panorámica todos los pasos que se siguen al reclutar, seleccionar y contratar personal para el sector público, a continuación me permito incluir un cuadro general que muestra esta secuencia.

#### RECLUTAMIENTO

- I Determinar las cualidades y características que deben reunir las personas para ocupar los puestos, en función de las solicitudes que otorga la institución.
- II Determinar las fuentes y medios de reclutamiento adecuados a los requerimientos de personal.

## SELECCION

- III Recibir a los posibles candidatos
- IV Proporcionar a los aspirantes la solicitud de empleo y el instructivo -- del procedimiento de ingreso institucional.
- V Entrevistar a los aspirantes
- VI Determinar el tipo de pruebas y aplicar los exámenes técnicos, psicométricos y proyectivos al candidato.
- VII Enviar a examen médico.
- VIII Realizar la entrevista de evaluación.
- IX Presentar de ternas de candidatos, para que la autoridad competente tome la decisión.
- X Tomar la decisión.

## CONTRATACION

- XI Notificar al interesado.
- XII Abrir el expediente individual y solicitar la documentación oficial.
- XIII Señalar las condiciones finales de ingreso.
- XIV Tomar la protesta de Ley.
- XV Dar posesión del cargo.

IV. LA ADMINISTRACION DE LAS PRESTACIONES  
EN EL SECTOR PUBLICO.

- a) Las Prestaciones como parte del Salario y Sueldo.
- b) Las Prestaciones Legales.
- c) Forma de Pago de las Prestaciones.

C A P I T U L O    I V  
ADMINISTRACIÓN DE LAS PRESTACIONES EN EL  
SECTOR PÚBLICO.

a) Las prestaciones como parte del salario y sueldo.

Las carencias y defectos que se aprecian en los sistemas de administración de recursos humanos en el sector público mexicano, son el resultado de un largo proceso, en el cual primero se han emitido las normas y después se ha tratado de adoptar a ellos el comportamiento de los grupos humanos a quienes aquellas están dirigidas, con la consiguiente falta de correspondencia entre la posible realidad y la ley.

Debido a que el Estado se convirtió en importante fuente de empleo y las distintas dependencias, han hecho crecer el número de sus recursos humanos desordenadamente sin obedecer a planes de expansión previamente concebidos que correspondiesen a una programación consecuente y a objetivos definidos, se observa que muchas veces se ha contratado a la persona y después se le asignan sus tareas.

Debido a todo ésto el gobierno ha venido efectuando importantes modificaciones a su estructura, organización y funcionamiento para mantener la congruencia necesaria en el desarrollo social, político y económico del país.

Con el propósito de regular el crecimiento del aparato administrativo se creó en 1965, dentro de la Secretaría de la Presidencia la Comisión de Administración Pública. Dicha Comisión se propuso con el fin de estudiar a fondo y revisar de manera sistemática la organización y funcionamiento de la Administración Pública Federal en su conjunto con el propósito de sentar las bases para proceder en forma organizada a la simplificación de su estructura y procedimientos, así como a la corrección de sus principales deficiencias para garantizar que su futuro crecimiento sea más ordenado.

Un ejemplo de ello son las prestaciones en donde se observa que la cantidad de dinero gastado para proporcionarlas, ha crecido uniformemente durante las últimas décadas hasta el presente y se refleja en diferentes tipos de beneficios. El número y variedad de prestaciones actualmente es de gran consideración dentro del sector público.

Así tenemos que las prestaciones y los servicios-

sociales para el trabajador al servicio del estado son de dos tipos:

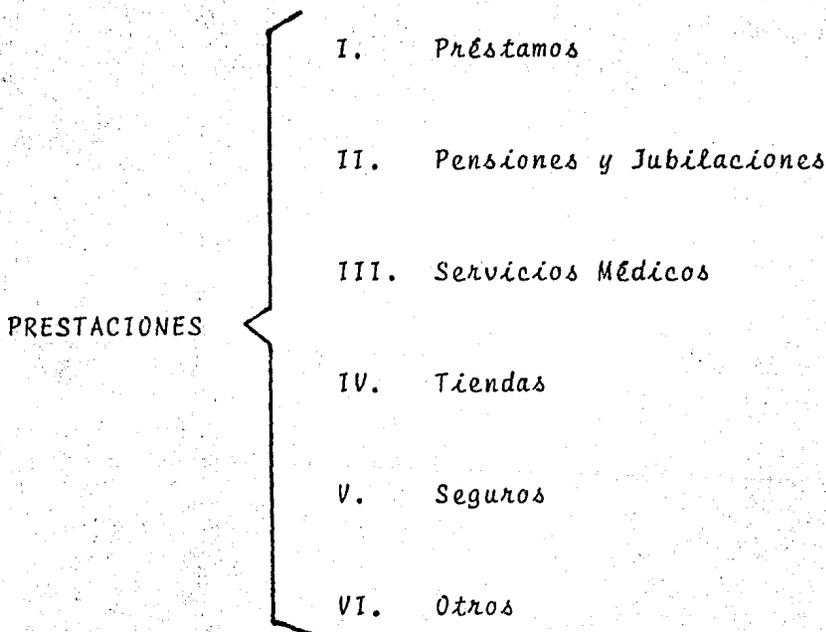
- I.- Los del Instituto de Seguridad y Servicios - de los trabajadores del Estado (I.S.S.S.T.E).
- y
- II.- Los que cada dependencia suministra sus trabajadores.

En el I.S.S.S.T.E., están todos los trabajadores - cuyos cargos y sueldos están consignados en el presupuesto de la Federación, pero excluye a los trabajadores por contrato, honorarios y eventuales.

Es importante mencionar que las prestaciones y la paga por sueldos se complementan mutuamente y ambos combinados representan el ingreso del empleado. Además los aumentos en las prestaciones no son por consiguiente, complementarios a los aumentos de salario sino que se conceden como parte integral de aumentos de sueldo.

Por lo tanto, la administración de las prestaciones adicionales es extremadamente compleja, debido tanto a la existencia de numerosos tipos de prestaciones como al hecho de que muchos conceptos de prestaciones implican consideraciones de seguro, legales y económicas.

De una forma general en el sector público tenemos que las prestaciones pueden dividirse de la siguiente forma:



#### I.- PRESTAMOS:

Es una prestación que se otorga a los empleados - federales, de subsidio o coordinados que contribuyen al fondo del I.S.S.S.T.E., y es adquirible a los seis meses de haber sido nombrados.

Estos préstamos son de dos tipo:

- a).- Préstamos a corto plazo
- b).- Préstamos a largo plazo

a) Para poder obtener el préstamo a corto plazo existen dos requisitos indispensables como son: el tener un mínimo de seis meses contribuyendo al I.S.S.S.T.E., -- con el 6% del sueldo básico y llenar la solicitud de préstamo a corto plazo.

El monto del préstamo será en un principio de -- seis meses del sueldo básico del solicitante, si sus aportaciones son iguales o mayores al monto del préstamo. En caso contrario se autorizará solamente hasta el importe -- de cuatro meses o el total de sus aportaciones al -- -- I.S.S.S.T.E.

b) El préstamo hipotecario se otorga al empleado también por medio del I.S.S.S.T.E., en cual consiste en -- proporcionarle hasta \$200,000.00 para la adquisición de -- casa o terreno, construcción de casa habitación efectuar -- mejoras o reparaciones.

El requisito para obtener este préstamo es el haber sido aprobada la solicitud por la H. Junta Directiva además de haber contribuido al I.S.S.S.T.E., por más de -- seis meses. Además, no excederá del 85% del valor comercial del inmueble fijado por el instituto.

## II.- PENSIONES Y JUBILACIONES:

Las pensiones por vejez, invalidez, jubilación o muerte, son prestaciones que se otorgan a todos los empleados federales de subsidio y coordinados y beneficiarios de éstos por medio del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Así tenemos que la Jubilación es la percepción -- del 100% del sueldo regulador a la que tiene derecho todo trabajador después de haber cumplido 30 años o más de servicio dentro del sector público.

Y los requisitos para obtenerla es:

- Haber contribuído durante los 30 años o más al I.S.S.S.T.E.
- Llenar la solicitud que el I.S.S.S.T.E., proporciona en la Sección de Control General de Informes.
- Hoja de Servicios que será solicitada a la Dirección de Personal de la dependencia en donde haya estado trabajando.

En cuanto a la Pensión por Vejez es una cantidad-

vitalicia que se otorga mensualmente al trabajador que ha cumplido 55 años de edad y que tiene un mínimo de 15 años de servicio e igual tiempo de estar contribuyendo al - - I.S.S.S.T.E.

La Pensión de defunción la otorga el I.S.S.S.T.E., a los familiares de los empleados que han contribuido al Fondo de Pensiones teniendo como finalidad proporcionarle una ayuda económica en caso de fallecimiento de el empleado.

Dentro de esta prestación existen tres tipos de - pensión que son:

- a). Pensión por viudez
- b). Pensión por organdad
- c). Pensión de ascendientes

En general para poder tener derecho a cualquier - tipo de préstamos es necesario que el empleado contribuya al Fondo de Pensiones.

### III. SERVICIOS MEDICOS:

Este tipo de servicio se establece con caracter - obligatorio a los trabajadores de las dependencias públicas, a los pensionistas y a los familiares derechohabientes.

El servicio médico del I.S.S.S.T.E., proporciona asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica, hospitalización y aparatos de prótesis y ortopedia.

La aportación que hace el trabajador al I.S.S.S.T.E. es del 2% del sueldo básico la cual es obligatoria.

#### IV.- TIENDAS:

Es un servicio que se otorga a todos los empleados federales de subsidio y coordinados con el fin de adquirir artículos de primera necesidad (ropa, alimentos, muebles, etc.), siendo de la misma calidad de la del mercado y a un precio más bajo.

#### V.- SEGUROS:

Es una prestación que el Estado otorga a los empleados federales en caso de muerte, con el fin de asegurar el bienestar económico de sus familiares o beneficiarios que el empleado haya designado. Este seguro de vida se obtiene por medio del pago de una prima quincenal que es de \$6.25 por parte del empleado y el Gobierno paga las otras cuatro quintas partes. Los pensionistas o jubilados pagan una prima de \$58.00 mensuales.

El Seguro Colectivo de los Trabajadores al Servicio del Estado es de:

\$ 100,000.00	Por muerte natural
\$ 200,000.00	Por muerte accidental
\$ 300,000.00	Si la muerte ocurre a consecuencia de un incendio, derrumbe o temblor en un edificio público o de accidente en transporte público de pasajeros (menos avión o barco).

VI.- OTROS:

a) Indemnización Global.

Esta indemnización se otorga al trabajador que -- sin tener derecho a pensión por vejez o invalidez, se le -- dá al separarse definitivamente del servicio siempre y -- cuando tenga como mínimo un año de servicio.

b) Pago de Marcha

Este tipo de prestación se otorga a las personas -- que se hicieron cargo de la inhumación y consiste en el -- pago por conceptos de gastos funerarios.

c) Fondo de la Vivienda del I.S.S.S.T.E

Son aportaciones que el gobierno deposita a nombre de cada uno de los trabajadores en el Fovisste, el cual consiste en el 5% mensual sobre el salario base.

Estas aportaciones se pueden retirar después de 10 años de aportar a su favor, cuando deja de prestar sus servicios al Estado, cuando se jubila o pensiona y por último cuando el trabajador fallece.

b) Las prestaciones legales.

De las diversas clasificaciones que se han hecho a las prestaciones se encuentra con mayor frecuencia las siguientes:

1. En dinero
2. En especie
3. En facilidades, actividades o servicios.

De acuerdo a esta clasificación no deberían considerarse como prestaciones, servicios o beneficios, aquellas que la ley establece como obligatorias: reparto de utilidades, gratificaciones, vacaciones, etc. ya que son derecho y forman parte del sueldo, sin embargo suele considerarse como prestaciones aquellas que la ley establecen como forma adicional del sueldo, originando asimismo una clasificación de las diferentes leyes que protegen a los trabajadores, siendo ésta la que a continuación se indica:

- I.- Ley Federal del Trabajo
- II.- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

III.- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios --  
Sociales de los Trabajadores del Estado.

(I.S.S.S.T.E.)

IV.- Reglamento de Trabajo de Empleados de las --  
Instituciones de Crédito y Organizaciones --  
Auxiliares.

Dentro del sector público las leyes que rigen las  
prestaciones son:

- La Ley Federal del Trabajo y
- La Ley del Instituto de Seguridad y Servicios-  
Sociales de los Trabajadores del Estado - - -  
(I.S.S.S.T.E.)

Por lo cual únicamente me referiré a éstas.

La Ley Federal del Trabajo puesta en vigor el 1o.  
de mayo de 1970 tomo una actitud paternalista del Estado-  
hacia la clase trabajadora ya que pretende cubrir todas -  
las necesidades del trabajador en los aspectos sociales,-  
culturales, familiares, etc., a pesar de que muchas de --  
las prestaciones no resultan deseables y oportunas para -  
el trabajador.

Entre las principales prestaciones que otorga la Ley Federal del Trabajo son las siguientes:

- a) Jornada de trabajo (artículo 61)
- b) Descanso de media hora durante la jornada de trabajo (artículo 63).
- c) Un día de descanso a la semana (artículo 69).
- d) Ocho días de descanso obligatorio al año (artículo 74).
- e) Vacaciones (artículo 76 al 81).
- f) Aguinaldo (artículo 87).
- g) Indemnización (artículo 89).
- h) Capacitación y Adiestramiento (artículo 132 fracción - XII).
- i) Medicina Profiláctica (artículo 132 fracción XIX).
- j) Habitaciones (artículo 136 al 153).
- h) Protección especial a los trabajadores en los períodos pre y post-natal (artículo 131, 166, 167, 170, 171, -- 172).

Respecto a las prestaciones que otorga la ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, hubo grandes e importantes modificaciones durante el sexenio del Lic. Luis Echeverría Álvarez, estableciendo mejores condiciones para el Servidor - -

Público como lo establecen los artículos 49, 54, 63, 72, etc., mismos que fueron publicados el 31 de diciembre de 1975 en el Diario Oficial.

En 1925 este instituto tuvo su origen a partir de ser transformada la Dirección de Pensiones Civiles por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado con carácter de organismo público descentralizado, el cual actualmente tiene a su cargo el proporcionar las siguientes prestaciones:

1. Seguros de enfermedades no profesionales y de maternidad. (Artículo 3, sección 1).
  - a) Licencias en caso de enfermedad no profesional.
  - b) Licencias en caso de maternidad.
  - c) Asistencia médica.
  - d) Asistencia médica domiciliaria.
  - e) Atención médica de emergencia.
  - f) Servicio de ambulancia.
  - g) Servicio de farmacia (medicinas).
  - h) Análisis de laboratorio.
  - i) Servicio de rayos X.
  - j) Médicos especialistas.
  - k) Hospitalización.
  - l) Intervenciones quirúrgicas.
  - m) Traslado de enfermos.

- n) *Viáticos de enfermos.*
- n) *Subsidios por enfermedad.*
- o) *Prótesis.*
- p) *Ortopedia.*
- q) *Atención médica en el embarazo.*
- r) *Atención médica en el parto.*
- s) *Subsidio antes del parto.*
- t) *Subsidio después del parto.*
- u) *Ayuda para la lactancia.*

II. *Seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (Artículo 3, sección 11).*

- a) *Licencia en caso de accidente de trabajo.*
- b) *Licencia en caso de enfermedad profesional.*
- c) *Pensión por incapacidad permanente parcial.*
- d) *Pensión por incapacidad permanente total.*
- d) *Indemnización en caso de incapacidad parcial permanente.*

III. *Servicios de reeducación y readaptación de inválidos- (Artículo 3, sección III.)*

IV. *Servicios que eleven los niveles de vida del servi-  
dor público y de su familia (Artículo 3, sección IV).*

- a) *Establecimiento de guarderías.*

- b) Establecimiento de estancias infantiles.
  - c) Promoción para el establecimiento de almacenes y tiendas.
- V. Promoción que mejoran la preparación técnica y cultural que activen las formas de sociabilidad del trabajador y de su familia (Artículo 3, sección V.)
- a) Establecimiento de centros de capacitación y extensión educativa.
  - b) Establecimiento de campos deportivos.
  - c) Establecimiento de centros vacacionales.
- VI. Créditos para la adquisición en propiedad de casas o terrenos para la construcción de las mismas, destinados a la habitación familiar del trabajador. (Artículo 3, sección VI).
- a) Habitaciones para los trabajadores.
  - b) Adquisición o construcción de habitaciones para ser vendidas o rentadas a precios módicos a los trabajadores.
- VII. Arrendamiento de habitaciones económicas pertenecientes al Instituto (Artículo 3, sección VII).
- a) Arrendamiento de habitaciones.
  - b) Colonias para los trabajadores.

- VII. Préstamos hipotecarios (Artículo 3, sección VIII).
- IX. Préstamos a corto plazo (Artículo 3, sección IX).
- X. Jubilación (Artículo 3, sección X).
- XI. Seguro de Vejez (Artículo 3, sección XI).
- XII. Seguro de invalidez (Artículo 3, sección XII).
- XIII. Seguro por causa de muerte (Artículo 3, sección --- XIII).
  - a) Muerte por riesgo profesional
  - b) Muerte por riesgo no profesional.
- XIV. Indemnización global (Artículo 3, sección XIV).

Estas prestaciones son de carácter obligatorio de acuerdo al artículo 3o. de la misma ley teniendo derecho a estas prestaciones las siguientes personas:

- a) El Trabajador:

Toda persona que preste sus servicios a las entidades y organismos públicos mediante designación legal siempre que sus sueldos o salarios estén consignados en los presupuestos respectivos.

b) El Pensionista:

Toda persona que la Dirección de Pensiones le hubiere reconocido tal carácter con anterioridad a la vigencia de esta ley y que dicho reconocimiento hubiere sido sancionado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

c) Familiares:

Derechohabientes: Aquellas personas a quienes esta ley les conceda tal carácter: esposa o -- compañera que haya vivido durante cinco años o con la que tuviese hijos menores de 18 años, padre y madre del trabajador o pensionista si dependen económicamente de él de acuerdo al artículo 23, I.S.S.S.T.E.

c) Forma de pago de las prestaciones.

De las 16 Secretarías y los 2 Departamentos de Es  
tado que el Gobierno Federal tiene y los cuales son:

1. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
2. Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas
3. Secretaría de Comercio
4. Secretaría de Comunicaciones y Transportes
5. Secretaría de la Defensa Nacional
6. Secretaría de Educación Pública
7. Secretaría de Gobernación
8. Secretaría de Hacienda y Crédito Público
9. Secretaría de Marina
10. Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial
11. Secretaría de Programación y Presupuesto
12. Secretaría de la Reforma Agraria
13. Secretaría de Relaciones Exteriores
14. Secretaría de Salubridad y Asistencia
15. Secretaría de Trabajo y Previsión Social
16. Secretaría de Turismo
- A. Departamento de Pesca
- B. Departamento del Distrito Federal

Encontramos que en la mayoría de las dependencias se paga mediante cheque federal excepto en el Departamen-

to del Distrito Federal y la Secretaría de la Defensa Nacional en las cuales se paga mediante sobre en efectivo. - Mediante este estudio se puede observar que aunque todos los trabajadores de gobierno son considerados de igual -- forma, las diversas dependencias se han encargado de ampliar las prestaciones. Esto es, en algunas se cuenta con centros deportivos, tiendas comerciales, centros de capacitación, préstamos para la compra de automóviles, préstamos para la compra de casa-habitación, etc.

Esta situación ha provocado que en algunas dependencias se cobre al empleado cierta cantidad para agilizar los trámites de un beneficio al cual tiene derecho. - De igual forma, tanto líderes sindicales como altos funcionarios aprovechan sus puestos para mediante sus recomendaciones otorgar a determinadas personas los beneficios a los cuales cualquier trabajador tiene derecho, lo cual solo favorece a un grupo privilegiado que goza de la amistad de estas personas. Asimismo, se ha creado un mercado negro en el cual se comercia a diferentes precios -- con los favores de las personas que tienen en sus manos -- la tramitación o autorización de ciertas prestaciones.

Cabe ahora preguntarnos:

¿Cuál es la causa por la que no todas las dependencias tienen las mismas prestaciones?

Las respuestas podrían ser muy variadas, se podría argumentar en algunos casos que el sindicato influye en favor de los trabajadores, que se tiene mayor presupuesto, que se cuenta con funcionarios que se preocupan por los empleados, etc. La verdad es que no se puede precisar con exactitud cuál es la causa, aún cuando a diario podemos observar en los diferentes medios de información las declaraciones que los funcionarios públicos hacen con respecto al aumento de beneficios que tendrán los trabajadores al servicio del estado.

Para poder observar más claramente lo anterior a continuación me permito mencionar cuales son los beneficios y prestaciones que tienen los empleados en las diferentes Secretarías y Departamento de Estado. Los datos fueron recolectados en los Departamentos de Prestaciones y Servicios al Personal o en los Departamentos de Recursos Humanos en las mismas dependencias.

1. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos:
  - a). Prestaciones del I.S.S.S.T.E.
  - b). Tienda comercial.
  
2. Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas:
  - a). Prestaciones del I.S.S.S.T.E.
  - b). Tienda comercial.

3. *Secretaría de Comercio:*
  - a). *Prestaciones del I.S.S.S.T.F.*
  - b). *Tienda comercial.*
4. *Secretaría de Comunicaciones y Transportes:*
  - a). *Prestaciones del I.S.S.S.T.E.*
5. *Secretaría de la Defensa Nacional:*
  - a). *Hospital Militar.*
  - b). *Tienda comercial.*
  - c). *Préstamos a través del Banco del Ejército.*
6. *Secretaría de Educación Pública:*
  - a). *Prestaciones del I.S.S.S.T.E.*
7. *Secretaría de Gobernación:*
  - a). *Prestaciones del I.S.S.S.T.E.*
8. *Secretaría de Hacienda y Crédito Público:*
  - a). *Prestaciones del I.S.S.S.T.E.*
  - b). *Clínica particular.*
  - c). *Tienda comercial.*
  - d). *Centro deportivo.*
9. *Secretaría de Marina:*
  - a). *Prestaciones del I.S.S.S.T.E.*

10. *Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial:*
  - a). *Prestaciones del I.S.S.S.T.E.*
  - b). *Obsequio de regalos en días determinados.*
  - c). *Escuela primaria.*
  - d). *Premios al llegar la jubilación.*
  - e). *Ayuda nupcial.*
  
11. *Secretaría de Programación y Presupuesto:*
  - a). *Prestaciones del I.S.S.S.T.E.*
  - b). *Centro deportivo.*
  
12. *Secretaría de la Reforma Agraria:*
  - a). *Prestaciones del I.S.S.S.T.E.*
  
13. *Secretaría de Relaciones Exteriores:*
  - a). *Prestaciones del I.S.S.S.T.E.*
  
14. *Secretaría de Salubridad y Asistencia:*
  - a). *Prestaciones del I.S.S.S.T.E.*
  
15. *Secretaría del Trabajo y Previsión Social:*
  - a). *Prestaciones del I.S.S.S.T.E.*
  
16. *Secretaría de Turismo:*
  - a). *Prestaciones del I.S.S.S.T.E.*

A). *Departamento de Pesca:*

- a). *Prestaciones del I.S.S.S.T.E.*
- b). *Facilidades para la adquisición de automóviles y accesorios.*
- c). *Facilidades para la obtención de tarjetas de -- crédito.*

B). *Departamento del Distrito Federal:*

- a). *Prestaciones del I.S.S.S.T.E.*

## C O N C L U S I O N E S

1. Al creciente desarrollo que han tenido las Instituciones Públicas producto del crecimiento de nuestra ciudad y a la enorme cantidad de asuntos que requieren atención, no ha correspondido una reorganización dinámica en materia de Recursos Humanos que permita un adecuado desempeño de sus funciones. Esto ha originado la creación de unidades en donde se planteen, coordinen y evalúe al personal, así como a los principales sistemas y procedimientos de trabajo que requieren una efectiva coordinación interna en la dependencia de que se trate, tal unidad es el Departamento de Recursos Humanos.
2. El Sector Público se enfrenta continuamente a problemas que se crean exclusivamente en la rama de recursos humanos, tales problemas son similares a los de organismos privados, de ahí que el estudio y tratamiento de dichos problemas debe realizarse de una forma sistemática, tanto en la teoría como en la práctica para lograr los objetivos predeterminados con el menor gasto posible de recursos.

3. Aunque el presente trabajo se elaboró teniendo como base el funcionamiento de Instituciones Públicas, las sugerencias contenidas en el mismo pueden ser útiles y aplicables a empresas privadas.
4. El campo de acción del Lic. en Administración se ha visto ampliado debido a que actualmente abarca más actividades que en otros tiempos, ya que ha llegado a identificarse plenamente y con éxito en muchos aspectos de suma importancia, debido a que la preparación y experiencia adquirida en diferentes ramas le han dado una sólida capacidad para incrementar su área de actividad.
5. El Gobierno Federal a través de la Comisión de Recursos Humanos canaliza sus esfuerzos por proporcionar mayores beneficios a los servidores públicos, entre los que destacan la prestación de los servicios dentro de los horarios coordinados de trabajo, el escalonamiento de vacaciones, la creación de mecanismos de reubicación y la reasignación de personal federal procurando la seguridad y estabilidad en el empleo para un mejor aprovechamiento de personal al servicio del Estado.
6. El conjunto de dependencias que forma la Administración Pública Federal no han sabido aprovechar racio--

*nal y eficientemente las aptitudes de su personal, --  
tampoco han desarrollado sistemáticamente la capaci--  
dad potencial del mismo para un mejor desempeño futu--  
ro, ni han dispuesto de medios que permitan su motiva--  
ción en forma económica, social y psicológica permi--  
tiendo satisfacer adecuadamente sus legítimas aspira--  
ciones e intereses.*

## B I B L I O G R A F I A

Arias Galicia, Fernando  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Editorial Trillas, S.A.  
México, 1976.

Sibson, Robert E  
ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS  
Editorial Técnicas, S. A.  
México, 1972.

Chruden Herbet J. y Arthur W. Sherman  
ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Editorial Continental, S. A.  
México, 1974.

Jiménez Castro, Wilburg  
ADMINISTRACION PUBLICA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL  
Editorial Fondo de Cultura Económica  
México, 1975.

Reyes Ponce, Agustín  
ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Editorial Limusa  
México, 1977.

Trueba Urbina, Alberto y Jorge Trueba Barrera  
NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO REFORMADA  
Editorial Porrúa, S. A.  
México, 1979.

Negro Félix, A  
 ADMINISTRACION DE PERSONAL  
 Publicaciones del Centro de Formación y Perfeccionamiento  
 de Funcionarios  
 México, 1966.

México. Presidencia de la República  
 INFORME SOBRE LA REFORMA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA  
 MEXICANA  
 Ed. Coordinación General de Estudios Administrativos  
 Colección Fuentes para el Estudio de la Administración  
 Pública.  
 México, 1967.

México. Secretaría de la Presidencia  
 EL REGLAMENTO INTERIOR Y EL MANUAL DE ORGANIZACION; INS-  
 TRUMENTOS BASICOS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA  
 Ed. Dirección General de Estudios Administrativos  
 México, 1973.

Spencer G. S..... ( et al )  
 APORTACIONES AL CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACION FEDERAL  
 Ed. Secretaría de la Presidencia. Dirección General de  
 Estudios Administrativos.  
 Colección Fuentes para el Estudio de la Administración  
 Pública.  
 México, 1976.